

サービス組織における従業員満足が顧客成果に与える影響： 文献レビュー

徐 彬 如・馬 駿

富山大学紀要. 富大経済論集 第66巻第1・2・3合併号 (2020年12月)

富山大学経済学部

サービス組織における従業員満足が顧客成果に与える影響： 文献レビュー

徐 彬如・馬 駿

要 旨

本稿は従来の産業組織心理分野における従業員の職務満足研究を踏まえた上、サービス組織における従業員満足がサービス品質や顧客満足や顧客ロイヤリティといった顧客成果に与える影響を検討した先行研究をレビューするものである。中では、とりわけ、この研究分野に多大な影響を与えたサービス・プロフィット・チェーン（SPC）に対する考察を行った。その後、実証研究の分析レベルを軸に、従業員満足と顧客成果との関係を検証した先行研究を体系的に整理した。その結果、先行研究における従業員満足の捉え方やサービス・オペレーションへの考慮や分析方法などの問題点が示唆された。また、今後の課題として、従業員満足と顧客成果との関係に対する再検討や、媒介要因およびモデレータを考慮した研究などの必要性があると指摘された。

キーワード：従業員満足，SPC，顧客成果

1. はじめに

今日、サービス経済化の流れの中で、いかに優れた顧客サービスを提供し、組織の存続および発展を図るかが重要な課題となっている。1990年代に入り、とりわけ、ハーバード大学の Heskett ら（1994, 1997）がサービス・プロフィット・チェーン（SPC）を提唱した以降、多くの研究者がサービス組織における従業員満足の研究に取り組むようになった（Harter et al. 2002；Brown and Lam 2008；徐 2009；Whitman et al. 2010；徐・侯 2017）。近年、従来の産業組織心理の研究分野に加え、サービス・マーケティングの分野において、従業員満足と顧客満足やサービス品質や顧客ロイヤリティといった顧客成果との関

係について、数多くの実証研究が蓄積されてきた。しかし、こうした先行研究に対する体系的な整理が行われておらず、この研究分野の現状と課題が明らかにされていないままである。以下では、まず、産業組織心理分野における職務満足の研究系譜を辿り、職務満足の測定尺度や、職務満足と他の組織変量との関係研究について考察する。その後、SPCの議論を踏まえた上、従業員満足と顧客成果との関係を検討した既存研究を体系的にレビューする。本稿の最後には、既存研究に存在する問題点および今後の研究課題が提示する。

2. 産業組織心理分野における職務満足研究の系譜

職務満足に関する研究の歴史は古く、研究者ならびに実務家から多大な関心が寄せられ、つねに産業組織心理研究における中心的な課題の1つとして位置付けられてきた。Locke (1976) では、職務満足が「個人の仕事の評価や仕事における経験からもたらされる喜ばしい感情、もしくは肯定的な感情である」と定義されている。ホーソン実験 (1924 年～1932 年) を皮切りに、職務満足および職務不満足に関する研究調査は、すでに 1920 年代頃から行われていた。ただし、アメリカにおける本格的な職務満足研究は Hoppock (1935) を待たなければならなかった。それ以降、職務満足に関連する研究が急速に増えてきた。例えば、Locke (1976) による文献レビューにおいては、それまでに職務満足をテーマとする研究が少なくとも 3,350 本以上に上っていると述べられている。また、Harter et al. (2002) は 1976 年から 2000 年にかけて、職務満足に関わる論文が少なくとも 7,855 本以上発表されたと述べている。

Herzberg et al. (1959) における動機づけ—衛生要因理論の提唱は、職務満足研究に大きな影響を与えたことが周知の通りである。2 要因説と呼ばれるこのモデルでは、職務満足の構成要因が満足をもたらす動機づけ要因と、職務不満足をもたらす衛生要因に分けられている。一方の動機づけ要因には達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性が含まれる。他方の衛生要因は監督の仕方、会社の政策と経営、作業条件、対人関係 (上司、同僚、部下)、地位、

職務保障、給与、個人生活からなっている。このような研究の流れが受け継がれ、1960年代の中頃までの職務満足研究は、それに関する要因を見る限り、働く人々の生活全体をカバーするという視点から、仕事に関連するもの、労働条件、そして仕事そのものの性質へと重点を移してきた。また、研究の関心が職務満足をいかに測定するか、その方法と測定用具および妥当性、そして因子分析を中心とした解析へと向かい、次第に研究の中心は仕事との関連要因へと引き寄せられていった（小野，1993 p.24）。

3. 職務満足の測定尺度

初期の研究においては、「私は現在の会社に満足している」という単一次元で職務満足を捉えることが多かった。1960年代の後半から、Herzbergらの2要因説の影響を受けて、職務条件、昇進の機会、仕事内容、人間関係などから得られる個別的な職務満足からなる複数次元で職務満足を捉えるのが一般的となった。これまで、多くの研究者によって、職務満足に対する測定尺度の開発や尺度の信頼性や妥当性の検証が行われてきた。中でも、代表的な測定尺度として、MSQとJDIが上げられる。また、セールス・フォースの職務満足を図るためのINDSALESや、サービス業の職務満足に特化したJSSなども開発された。日本においても、多くの研究者がこれらの既存モデルを参考にしながら、独自の尺度を開発して職務満足研究に取り組んできた（西川1984; 小野1993を参照）。表1は代表的な職務満足の測定尺度モデルを整理したものである。

表 1 代表的な職務満足の測定尺度

Weiss et al.(1967) MSQ	Smith et al.(1969) JDI	Churchill et al.(1974) INDSALES	Spector(1985) JSS
達成	監督	上司	直属上司
昇進	仕事	職務内容	職務内容
給与	昇進	昇進	昇進
同僚	賃金	給与	給与
承認	同僚	同僚	同僚
責任		管理方針	福利厚生
作業条件		顧客	職務評価
社会保障など			業務手続
			コミュニケーション

3-1. MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

MSQ はミネソタ大学の Weiss らを中心に開発されたモデルである (Weiss et al. 1967)。MSQ は既存の職務満足研究の中で、比較的によく用いられ、仕事の諸側面への満足度を測るモデルである。MSQ は内部的満足感、外部的満足感、全体的な満足感について測定する 100 項目からなる完全版のほかに、20 項目からなる簡略版も開発された。簡略版の MSQ は、能力の使用、達成、活動性、昇進、権威、会社の方針と実践、給与、同僚、創造性、独立、道徳性、承認、責任、雇用の安定、社会保障、社会的地位、上司との人間関係、監督の技術、多様性、作業条件からなる 20 項目で構成されている。

3-2. JDI (Job Descriptive Index)

Smith et al. (1969) において提唱された JDI は、様々な仕事の側面に関連する一連の形容詞や短い言葉のリストで構成されており、仕事、賃金、昇進、監督、同僚という 5 つ仕事領域についての従業員の反応を Yes か No という形で測定するものである。JDI の長所としては、主に次の 4 点が上げられる。① 全般的な職務満足感よりも、特定の領域の満足感を別々に測定される；② 回答するのに必要とされる言語能力は極めて低い；③ いかに仕事に満足しているかを直接回答するのではなく、仕事について詳しく述べることが求められている；④ 満足感に直接影響を与える仕事の状況の現実の客観的な状態を詳しく述べて

いる。また、JDIの信頼性には十分な検証が加えられており、その後の多くの研究の中で用いられ、高い信頼性があることが確かめられ、この分野で最もよく利用されるモデルとなっている（小野 1993, p.52）。

3-3. INDSALES (Job Satisfaction of Industrial Salesmen)

INDSALESはセールス・フォースの職務満足を図るために開発されたモデルである（Churchill et al. 1974）。このモデルは上司、仕事、企業方針、昇進、給与、同僚、顧客という7つ次元で構成される。INDSALESはセールス・フォースの職務満足を捉えるモデルとして、完成度が高いと評価される一方、その質問項目は95個にも及ぶことから、発表された後、すぐにはそれほどの普及に至らなかった。その後、測定尺度そのものを維持しながら、測定項目に対する改良が進められ、Comer et al. (1989) および Lagace et al. (1993) などでは、28個の質問項目からなる改良版のINDSALESが提唱されている。

3-4. JSS (Job Satisfaction Survey)

JSSは人的サービスや公的機関、または非営利組織といったサービス組織の従業員の職務満足を測るために開発されたものである（Spector, 1985）。JSSは直属上司、職務内容、昇進、給与、同僚、福利厚生、職務評価、業務手続、コミュニケーションという9つの次元で構成され、36の質問項目からなっている。他のモデルと比べて、JSSの特徴は主に次の3点が上げられる。①サービス組織における従業員の職務満足の測定により適した質問項目が取り入れられている。②JDIは5つの側面しか考慮してないのに対して、JSSは職務満足の主要な側面をカバーできるように工夫されている。③JSSは40個以下の質問項目で構成されているため、高い実用性を有している（Spector 1985, p.694）。

4. 職務満足と職務パフォーマンスとの関係

産業組織心理学の領域では、1970年代において、職務満足研究の全盛期の観を呈するに至った。この間、職務満足の概念に関わる論争や、また職務満足に対する測定尺度の開発など、様々な研究が行われてきた。中では、職務満足

と職務パフォーマンスとの関係に関する研究が最も関心の高いテーマであった (Judge et al. 2001, p.376)。現に、1960 年代から 70 年代にかけて、職務満足と業績・生産性との関係に対する数多くの実証研究が行われた。ただし、両者における一貫した関係性は得られなかった。このことに対して、Vroom (1964) は職務満足と生産性が結び付くことが一般化されない理由として、生産性・業績の尺度の不足や具体的な業績測定が困難であることを挙げている。また Locke (1976) も高い職務満足が高い生産性を促進する条件は、極めて複雑であり単純な関係を望むことはできないとしている。このことを反映するかのように、その後実施されたメタ分析においても相互に矛盾する実証結果が示されている (Petty et al.1984; Iaffaldano and Muchinsky 1985; 大里・高橋 2001; Judge et al. 2001)。Iaffaldano and Muchinsky (1985) では、職務満足と職務パフォーマンスにおける相関係数は極めて低いとしている ($r=0.17$)。一方、Judge et al. (2001) は従来の見解とは異なり、業績・生産性の測定方法の差異などの問題点を指摘しながらも、職務満足と職務パフォーマンスは中程度の正の相関関係 ($r=0.30$) にあるとしている。このほかに、Bowling (2007) によるメタ分析では、職務満足と職務パフォーマンスが直接的に関係しないと結論付けている。

いずれにせよ、産業組織心理学では、一般的に、職務満足と業績・生産性や職務パフォーマンスとのポジティブな関係が安易に認められない立場がとられている。このような研究の流れの中で、1980 年代に入ると、職務満足そのものに対する研究はややその勢いが衰えてきたようにも思える。この傾向は職務満足と職務パフォーマンスや生産性などとの関係に関する研究から、両者の明確な関係を見出しえなかったことに起因すると考えられている (小野 1993, p.20)。近年、従来とは別の視点からの職務満足研究が台頭し、職務満足と生活満足感の関係や、または職務満足と職場ストレスの関係などに対する研究が増えている。ただし、産業組織心理学の分野では、職務満足と欠勤率や離職率などとの関係についての研究が依然として重要なテーマであることは間違いなさであろう。

5. サービス組織における従業員満足研究の展開

古典的な職務満足研究は産業構造を反映して製造業を取り上げたものが圧倒的に多く、サービス組織を対象にしたものは極めて限られていた。しかし、近年、多くの国・地域における産業構造が製造業を中心としたものから、サービス業を中心としたものへ変わってきた。それに伴い、従業員の職務満足研究に関しても、従来の研究に加え、サービス・マーケティング研究の分野から著しい成果が上げられている。サービス・マーケティング分野における従業員満足の研究は、1990年代の初期から始まっている。Schlesinger and Heskett (1991) が提唱した失敗のサイクル (cycle of failure) と成功のサイクル (cycle of success) はその理論基盤となったほか、サービス・プロフィット・チェーンの提唱はサービス組織における従業員満足の重要性を一層定着させることとなった (Heskett et al. 1994, 1997)。

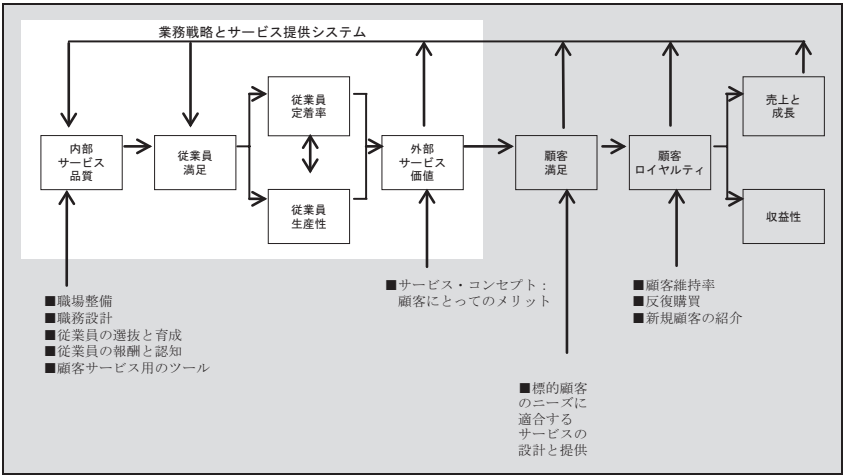
5-1. サービス・プロフィット・チェーン (SPC)

サービス・マーケティング分野における従業員満足の研究は SPC を中心に展開され、このモデルが提唱された以降、従業員満足と顧客満足やサービス品質や顧客ロイヤルティといった顧客成果との関係に対する実証研究が盛んに行われるようになった。また、多くの先行研究においては、両者におけるポジティブな関係が確認されている。近年、多くのサービス業界と組織では、「従業員の満足度が高ければ、顧客の満足度も高い」ということが一種の常識であるとさえ言われている。

図1は SPC のモデル図であり、その出発点となる組織の内部サービス品質は、従業員の満足度に影響を与える。こうして動機づけられた従業員は組織に対して高いロイヤルティを持つようになり、さらに生産性と品質の目標達成に努めるようになる。このことは顧客の知覚品質を向上させ、顧客の満足度を高め、組織に対してロイヤルティを持つようにさせる。それが結果的に収益性に寄与することとなる。とりわけ、従業員満足と顧客満足における相互作用関係

は SPC の中枢を担っているため、満足ミラー (satisfaction mirror) と表現されている (Heskett et al. 1997, p.99)。つまり、このモデルにおいては、高品質なサービスを提供し顧客満足を実現している組織であれば、従業員満足も考慮していることが強調されている。言い換えれば、競争相手を凌ぐ顧客価値を生み出すのは、職務に満足し、使命感と忠誠心を持って効率的にサービス提供できる従業員である。このように、SPC では、高品質のサービスを提供し、顧客満足を高めるには、優秀かつ職務満足度の高い従業員が欠かせないことが想定されている。

SPC はサービス組織のパフォーマンスを向上させるための一連のプロセスを示したものである。このモデルにおいては、マーケティング、オペレーション並びに人事部門の相互の連携が欠かせないことが分かる。つまり、SPC を実現するためには、組織としての事業戦略を遂行する上でのマーケティングとオペレーションおよび人事部門の役割を認識し、それぞれ、うまく連携を図ってサービス価値の創造につなげなければならない。



出典：Heskett et al. [1994], 邦訳 7 ページ

図 1 サービス・プロフィット・チェーン (SPC)

これまで、多くの研究者が定性的または定量的なアプローチから、SPCの妥当性に対する検証を試みた。代表的な研究として、銀行を対象にした Loveman (1998) と Kamakura et al. (2002) や、小売業を対象にした Rucci et al. (1998) と Pritchard and Silvestro (2005) などが上げられる。しかし残念ながら、そのいずれも SPC を部分的にしか検証しておらず、このモデルを支持する結論には至っていない。銀行を対象とした Loveman (1998) において、従業員満足が顧客満足に与える影響は極めて弱いと結論付けた。スーパーマーケット・チェーンを対象にした Silvestro and Cross (2000) 及び Silvestro (2002) では、従業員満足と店舗の生産性や効率性との負の相関関係でさえ検出されている。これに対して、Keiningham et al. (2006) は Silvestro and Cross (2000) と Silvestro (2002) における分析結果に対する再検証を行うために、同じスーパーマーケット・チェーンに対するより大規模な調査を行った結果、店舗規模を調整した場合、従業員満足とビジネス・パフォーマンスにおけるポジティブな関係が確認された。また、近年の研究では、SPC の各変量の間には必ずしも単純な線形関係ではなく、より複雑であり、従業員満足と顧客満足とのポジティブな関係が安易に認められないと結論付けている (Dean 2004)。

総じて、SPC は理論および実務において、優れたサービス提供の仕組みを理解するための単純かつ明快なモデルとして、極めて有益な視点を提供している。ただ、SPC で想定されているような変量間における連続的な線形関係ではなく、各変量間における非対称・非線形的な関係や、諸変量間における相互作用や、また単一の変量ではなく、多くの他の変量との関係性が確認されている (Dean 2004, p.341)。これに加えて、先行研究のいずれもが限定的なものであることを考慮すると、SPC はサービスの生産と消費というプロセスを捉えるモデルとしては、あまりにもシンプルすぎると言わざるを得ない。このような研究経緯を経て、近年、SPC に対する見直しの声も上がっている。

5-2. 従業員満足が顧客成果に与える影響

1990年代の初頭から、すでにサービス従業員の重要性に着目し、従業員の態度や知覚が顧客変量に与える影響に関する実証研究が現れた。初期の実証研究としては、ITサービス業を対象にした Tornow and Wiley (1991) や小売業を対象にした Wiley (1991) や保険会社を対象にした Schlesinger and Zomitsky (1991) を上げることができる。ただ、これらの先行研究においては、従業員満足と態度概念や風土概念との混同が見られたほか、従業員満足の測定尺度や分析方法などに関しても、必ずしも精緻化されたものではなかった。とはいえ、これらの先行研究は従業員の職務態度が顧客満足に一定程度のポジティブな影響を与えることを立証したという意味においては、極めて大きな意義を持つと評価されよう。SPC が提唱された以降、サービス組織を対象に取り上げ、従業員満足と顧客成果との関係性に焦点を置いた実証研究が数多く行われてきた。以下、実証研究の分析レベルを軸に、時系列の順に先行研究を分類して整理を行う。

(1) 集団レベルの分析

従業員満足が顧客成果にポジティブな影響を与える研究として、次のようなものが上げられる。Hartline and Ferrell (1996) は9つのホテル・チェーンから選んだ97ホテルを研究対象に、従業員561名と顧客1,238名を標本に、店舗レベル(N=97)における共分散構造分析の結果、職務満足が顧客の知覚品質にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。Bernhardt et al. (2000) は382のファストフード店舗を対象に、従業員3,009名と顧客342,308名を標本にして、店舗レベル(N=382)における分析の結果、従業員満足と顧客満足との有意な正の相関関係が明らかにされた。Voss et al. (2005) は229の営利組織(金融、小売、ホテルなど)と62の公的教育機関を研究対象とした比較分析を行った。集団レベル(N=291)における共分散構造分析の結果として、差異が見られたものの、営利組織と教育機関の両方において、従業員満足が顧客満足及びサービス品質にポジティブな影響を与える

ことが確認された。

Chi and Gursoy (2009) は 250 のホテルを調査対象に、従業員 2,023 名および顧客 3,346 名を標本にして、店舗レベル (N=250) における共分散構造分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされたほか、従業員満足が顧客満足を通じて、収益パフォーマンスにポジティブな影響を与えることも確認された。Yee et al. (2008) は香港の 12 の主要なショッピング・エリアから、ハイ・コンタクト・サービス業 (旅行代理店や美容室やレストランやファッション小売店やメガネ店など) の 206 店舗を対象に、従業員 412 名と顧客 618 名を標本に取り上げ、店舗レベル (N=206) における共分散構造分析の結果、従業員満足は顧客満足及びサービス品質にポジティブな影響を与えるが明らかにされた以外、従業員満足はサービス品質を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与えることも確認された。

Netemeyer et al. (2010) は小売チェーンの 306 店舗を対象に、従業員 1,615 名と顧客 57,656 名を標本に取り上げ、店舗レベル (N=306) における共分散構造分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。Grandey et al. (2011) は 328 の小売店の従業員と顧客を標本に、店舗レベル (N=328) における重回帰の分析結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることを明らかにした。また、この研究では、従業員満足が従業員のサービス反応性 (service responsiveness) を媒介に間接的にも顧客満足にポジティブな影響を与えることと、店舗の忙しさ (store busyness) が従業員満足と顧客満足との関係に有意なモデレータ効果を及ぼすことも確認された。Evanschitzky et al. (2012a) は 119 の小売店舗を対象に、従業員 6,040 名と顧客 100,351 名を標本に取り上げ、重回帰分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。

ポジティブな関係に限らず、一部の実証研究においては、従業員満足と顧客成果の間に多様な関係も示されている。Ryan et al. (1996) は北米に拠点を置く金融サービス企業の 131 支店を対象に、2 年間にわたり、従業員態度と

顧客満足の関係を検証した。店舗レベル（N=131）における重回帰分析の結果、従業員態度が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。また、共分散構造分析の結果として、顧客満足（1年目）が従業員態度（2年目）にポジティブな影響を与えるという逆の関係も確認された。Loveman（1998）はアメリカの中西部にある大手銀行の450の支店を研究対象に、従業員100,000名と顧客45,000名を標本に、SPCの妥当性を検証した。この中では、支店レベル（N=448）における重回帰分析の結果、従業員満足が顧客満足に及ぼすポジティブな影響力が極めて限定的であると結論付けられた。

Koys（2001）はレストラン・チェーンの24店舗を調査対象に、従業員1,744名と顧客5,565名（1年目）、従業員2,693名と顧客4,338名（2年目）を標本にして、従業員変量（従業員満足、組織市民行動、離職率）が組織効率性（収益性、顧客満足）に与える影響を検証した。店舗レベル（N=24）における重回帰分析の結果、従業員満足（1年目）が顧客満足（2年目）にポジティブな影響を与えるが、顧客満足（1年目）はいずれの従業員変量（2年目）に有意な影響を与えないと結論づけられた。

Pritchard and Silvestro（2005）はイギリスにある大手チェーンストア（ホームセンター）の75店舗を調査対象に、約3,600名の従業員と約24,000名の顧客を標本に、SPCの妥当性を検証した。店舗レベル（N=75）における分析の結果、従業員満足は顧客満足および顧客ロイヤルティとの有意な相関関係が確認されなかった。Keiningham et al.（2006）はアメリカにある大手専門店の125店舗を対象に、従業員3,900名および顧客34,000名を標本に取り上げ、店舗レベル（N=125）における相関分析の結果、従業員満足が「顧客満足の変化」と非対称的な関係にあり、顧客満足にポジティブな影響を及ぼすには、従業員満足が閾値に達する必要性が明らかにされた。このほかにも、小売業を対象にした小野（1995）及びSilvestro and Cross（2000）、医療施設を対象にした藤村（1997）においても、従業員満足と顧客満足におけるポジティブな関係が一意的に認められないとした。

(2) 従業員レベルの分析

従業員満足と顧客成果との直接的な関係を検討した先行研究として、次のようなものが上げられる。Yoon et al. (2001) は韓国の手銀行を調査対象に、合計 80 店舗の従業員 277 名と顧客 1,120 名を標本にした研究では、従業員レベル (N=277) における共分散構造分析の結果、職務満足が顧客の知覚品質にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。Snipes et al. (2005) はアメリカの南東部にある 6 つの教育機関を調査対象に、教員 351 名と学生 8,667 名を標本に、エンパワメント、職務満足 (評価と報酬、同僚、学生、福利厚生、仕事、給与、業務手続) と教育サービスの品質における関係性を検証した。教員レベル (N=351) における共分散構造分析の結果、教員の仕事、学生、福利厚生に対する満足度だけが教育サービスの品質にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。

Payne and Webber (2006) は従業員 (美容師) 249 名とその顧客 (大学生) 490 名を標本に、従業員満足、感情的コミットメント、サービス志向の組織市民行動、顧客満足、顧客ロイヤルティにおける関係性を検証した。従業員レベル (N=249) の分析結果、従業員満足がサービス志向の組織市民行動、顧客満足、顧客ロイヤルティと正の相関関係にあることが確認された。Gazzoli et al. (2010) はアメリカの中部にある 14 のレストラン (ステーキハウス) を調査対象に、従業員 474 名及び顧客 1,289 名を標本にして、従業員エンパワメント、職務満足、顧客の知覚品質における関係性を検証した。従業員レベル (N=474) における共分散構造分析の結果、職務満足がサービス品質にポジティブな影響を与えることが確認されている。

Evanschitzky et al. (2011) は 50 の小売加盟店から、従業員 933 名と顧客 20,742 名を標本に取り上げ、共分散構造分析及び階層線形モデル (HLM) 分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。Jeon and Choi (2012) は教育機関から選出した 227 組の教師と学生を標本にして、共分散構造分析の結果、従業員満足 (教師) が顧客満足 (学生) に

ポジティブな影響を与えるが、しかし、逆の効果が確認できなかった。

Evanschitzky et al. (2012b) は B2B 研究として、従業員 18 名とその顧客 188 を標本に、HLM 分析の結果、従業員満足が顧客満足に有意な影響を与えることを明らかにした。Gounaris and Boukis (2013) では 15 の銀行支店を調査対象に、従業員 183 名と顧客 604 名を標本にして、HLM に基づいた分析結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。Hur et al. (2015) では介護施設から選んだ 282 組の従業員と顧客を標本に取り上げ、共分散構造分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな効果を与えることが確認された。

Zablah et al. (2016) は 209 の小売店舗を調査対象に、1,470 名の従業員と 49,242 名の顧客を標本に取り上げ、パス分析を行い、次のような分析結果が得られた。①顧客満足と従業員満足は相互作用関係にある。②従業員満足が顧客満足に与える影響力よりも顧客満足が従業員満足に与える影響力のほうが大きい。③顧客エンゲージメントは顧客満足と従業員満足との関係に有意なモデレータ効果を与える。

近年、従業員満足と顧客成果における直接関係のほかに、両者の関係に影響を及ぼすとされる媒介要因やモデレータに関する研究も進められている。Yoon and Suh (2003) では韓国の 3 つの大都市に拠点を置く旅行代理店を対象に、196 組の従業員と顧客を標本にし、従業員レベル (N=196) における共分散構造分析の結果、職務満足が組織市民行動 (愛他主義, 市民の美德, スポーツマンシップ) を通じて、顧客の知覚品質にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。

Homburg and Stock (2004, 2005) は機械や電子や自動車や銀行などのセールス・フォース 164 名とその顧客 328 名を標本にして、職務満足と顧客満足との関係、並びに両者の関係に影響する媒介要因およびモデレータに関する検証を行い、次のよう実証結果が得られた。Homburg and Stock (2004) では、従業員レベル (N=164) における共分散構造分析の結果、職務満足は直接的に

顧客満足にポジティブな影響を与えるほか、顧客相互作用の品質を通じて、間接的にも顧客満足にポジティブな影響を与えることが示された。また、①顧客相互作用の頻度、②価値創造への顧客関与度合、③製品・サービスの革新性が、それぞれ職務満足と顧客満足との関係に有意なモデレータ効果を与えることも確認された。また、Homburg and Stock (2005) では、従業員レベル (N=164) における共分散構造分析の結果、職務満足がセールス・フォースの顧客志向を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。また、この研究では、従業員特性となる①共感性、②専門性、③信頼性のほかに、顧客特性となる①信頼、②価格志向、③製品・サービスの重要性が、それぞれ、職務満足と顧客満足の関係に有意なモデレータ効果を与えることも明らかにされた。

Wangenheim et al. (2007) はドイツにあるチェーンストア (ホームセンター) の 99 店舗を対象に、従業員 1,659 名および顧客 53,645 名を標本に、職務満足 (チーム、上司、組織風土) と顧客満足 (サービス品質、品揃え、価格) の関係を検証した。従業員レベル (N=1,659) における共分散構造分析の結果、従業員と顧客の接触度合い (ハイ・コンタクト、ローコンタクト、コンタクトしない) に関わらず、職務満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。とりわけ、ハイ・コンタクトの場合において、両者におけるポジティブな関係が最も強いことが示された。Chuang et al. (2012) では多様なサービス業 (金融、保険、不動産、サービス、メーカー、小売業) を対象に、合計 52 店舗から 204 組の従業員と顧客を選出し、HLM に基づいた分析の結果、従業員満足が従業員のサービス・パフォーマンスを通じて、顧客満足に影響を与えることが明らかにされた。

このほかに、メタ分析を行った Brown and Lam (2008) では、次のような結果が得られた。①非対人サービスと比べて、対人サービスの場合において、従業員満足が顧客満足およびサービス品質により強い影響を与える。②リレーションシップ・ビジネス (relationship businesses) とエンカウンター・ビジ

ネス（encounter businesses）の場合において、従業員満足が顧客満足に与える影響には有意な差が見られなかった。ただ、リレーションシップ・ビジネスと比較して、エンカウンター・ビジネスの場合、従業員満足がサービス品質に与える影響が強い。③ B2B と B2C 研究との間では、従業員満足が顧客満足およびサービス品質に与える影響には、有意な差異が見られなかった。④個人レベル分析と比べて、集団レベル分析においては、従業員満足が顧客満足およびサービス品質に与える影響が強い。⑤研究対象は単一組織か多組織かの違いによって、従業員満足が顧客成果に与える影響に有意な差異が見られなかった。⑥従業員データと顧客データ収集の時期は従業員満足と顧客成果の関係性に有意な影響を与えない。⑦多次元的に従業員満足を捉えるに比べて、単一尺度で従業員満足を捉えた場合において、従業員満足が顧客成果に与える影響が強い。また、この研究では、従業員満足がサービス品質を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。

6. 先行研究の問題点及び今後の研究課題

本稿では従来の産業組織心理学における職務満足研究に対する考察を踏まえ、サービス・プロフィット・チェーン（SPC）の理論展開を検討してきた。その後、実証研究の分析レベルを軸に、従業員満足と顧客成果との関係を検討した既存研究をレビューした。その結果、一部の異なる実証分析結果が存在するものの、おおむね従業員満足と顧客成果におけるポジティブな関係性が支持されたと言えよう。このことは、これまでに発表された3つのメタ分析においても確認できる（Harter et al. 2002; Brown and Lam 2008; Whitman et al. 2010）。

これらの先行研究は優れたサービス提供に求められる人的資源管理など組織内部機能の解明、サービス従業員の役割を再考する必要性を示唆したという意味において、極めて多くの有益な知見を提供してきた。とりわけ、サービス組織における従業員満足の役割を再認識させたと言えよう。このような一連の研

究結果を受け、サービス組織におけるサービス品質や顧客満足や顧客ロイヤリティといった顧客成果を向上させるために、従業員満足を重視されるべきであろう。しかし一方で、先行研究のレビューを通じて、多くの課題を抱えていることも看過できない。本稿では、先行研究における問題点並びに今後の研究課題として、とりわけ、次の4点を指摘しておきたい。

第1に、従業員満足の捉え方に関する問題である。ほんの一部の例外を除けば (Snipes et al.2005; 徐・若林 2011; 徐 2012), 先行研究のほとんどは単一次元で従業員満足を捉えたため、特定の従業員満足の次元と顧客成果との関係性が検証されていない。今後、従業員満足と顧客成果との関係に対するより緻密な検証を行うために、多次的に従業員満足を捉える必要がある。とりわけ、表1で示されている MSQ や JDI や JSS といった従業員満足度の測定尺度を活用した実証研究の展開が期待される。

第2に、調査対象のサービス・オペレーションの特徴を考慮した上で、従業員満足と顧客成果との関係に対する検証が求められている。一般的に、労働集約度と顧客対応の程度を軸に、サービス・オペレーションはサービス工場、サービス・ショップ、マス・サービスそして専門サービスという4つのタイプに区分される (Schmenner 1986; 田村 1990; 山本 2000)。既存研究の調査対象としては、銀行や小売業のほかに、ホスピタリティや医療施設など多様なサービス業界と組織にわたり、従業員満足と顧客成果との関係が検証された。その結果、従業員満足がサービス品質や顧客満足といった顧客成果に重要な影響を及ぼしていることが伺える一方、両者における関係は必ずしも明らかにされたわけではない (小野 1995; Silvestro and Cross 2000; Dean 2004; Pritchard and Silvestro 2005)。とりわけ、従業員満足と顧客満足の関係については、SPC が主張する「満足ミラー」の存在が認められていない (Dean 2004)。その理由として、既存研究において、サービス・オペレーションに対する配慮の不在が考えられる。それゆえに、今後、調査対象のサービス・オペレーションを考慮した実証研究が求められよう。

第3に、従業員満足と顧客成果との間には様々な関係性が示されたことを受けて、今後、とりわけ媒介要因及びモデレータを考慮した研究が求められよう。つまり、従業員満足が顧客成果にポジティブな影響を与える条件を明らかにすることが求められる。例えば、サービス業の特性や、サービス従業員と顧客の接触頻度などはこれに当たる。現に、すでにこのような試みが見られ、従業員と顧客との接触度合や両者における相互作用の頻度などは、従業員満足と顧客成果との関係に有意なモデレータ効果を与えることが立証されている(Homburg and Stock 2004, 2005; Wangenheim et al. 2007; Brown and Lam 2008 など)。

第4に、分析手法及び分析レベルに関する問題である。先行研究の多くは同一組織（銀行や小売業など）の多集団（支店や各店舗など）の顧客からデータを収集している。従来から指摘されてきたように、このように収集された顧客データは観測値の相互独立性が満たされない蓋然性が高く、階層的データである可能性を否定できない。しかし、先行研究で多用される相関分析や共分散構造分析などの分析手法では、このようなデータの持つ階層的な性質が十分に考慮されていない。また、先行研究は集団レベルもしくは従業員レベルのいずれから、従業員満足が顧客成果に与える影響を検証していた。このような分析設計においては、顧客データが集団数もしくは従業員数に集計されてしまい、大規模な顧客調査を実施したにも関わらず、データの大幅な損失が避けられない。今後、階層構造データならびに多階層に跨る分析に対応できるように、マルチレベル分析手法の採用が求められよう。

謝辞：本研究において、徐彬如は2018年度南京工程学院高等教育研究課題(2018YB15)の助成を受けており、そして馬駿はJSPS 科研費基盤研究(C)(16K03857)の助成を受けている。また本稿の執筆にあたり、京都大学マーケティング研究会の諸先生から示唆に富むアドバイスを頂き、ここに記して心から感謝の意を申し上げる。

参考文献

- Bernhardt, Kenneth L., Donthu Naveen and Pamela A. Kennett (2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," *Journal of Business Research*, 47, pp.161-67.
- Bowling, N. A. (2007), "Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytical examination," *Journal of Vocational Behavior*, 71:167-85.
- Brown Steven P. and Lam Son K. (2008), "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses," *Journal of Retailing*, 84 (3) , pp.243-55.
- Chi, Christina G. and Gursoy, Dogan. (2009), "Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination," *International Journal of Hospitality Management*, 28, pp. 245-53.
- Chuang, A., Judge, T. A., and Liaw, Y. J. (2012), "Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, pp.28-56.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Ford, Neil M., and Walker, Orville C., Jr. (1974), "Measuring the Job Satisfaction of the Industrial Salesman," *Journal of Marketing Research*, 11, pp.254-60
- Comer, J.M., Machleit, K.A., and Lagace, R.R. (1989), "Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES," *Jornal of Business Research*, 18 (4) : pp.291-302.
- Dean, A. M. (2004) "Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges," *International Journal of Service Industry Management*, 15, pp.332-50.
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V., and Wunderlich, M. (2011), "How employer and employee satisfaction affect customer satisfaction: An application to franchise services," *Journal of Service Research*, 14, 136- 148.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F., and Wunderlich, N. V. (2012a), " Perils of Managing the service profit chain: The role of time lags and feedback loops," *Journal of Retailing*, 88, 356-366.
- Evanschitzky, H., Sharma, A., and Prykop, C. (2012b), "The role of the sales employee in securing customer satisfaction," *European Journal of Marketing*, 46, 489-508.
- 藤村和宏 (1997), 「サービス提供組織における顧客満足・職務満足・生産性の関係についての理論的・実証的考察」, 『香川大学経済論叢』第69巻, 第4号, 51-126ページ。
- Gazzoli Gabriel, Murat Hancer, Yumi Park (2010), "The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality a Study in the Restaurant," *Industry Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (1), pp.56-77.
- Gounaris Spiros and Boukis Achilleas, (2013), "The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions," *Journal of Services Marketing*, 27 (4), pp.322-333.
- Grandey, A. A., Goldberg, L. S., and Pugh, S. D. (2011), "Why and when do stores with satisfied employees have satisfied customers?: The roles of responsiveness and store

- business,” *Journal of Service Research*, 14, 397-409.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L. (2002), “Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), pp.268-79.
- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, 60 (4), pp.52-70.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B., (1959) *The Motivation to Work*, Wiley
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser Jr. W. Earl., Schlesinger, Leonard A (1994) “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, 72 (2), pp.164-70. (小野譲司訳, 「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」, 『ハーバードビジネスレビュー』, 第7巻, 4-15ページ)
- Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr. and Leonard A. Schlesinger (1997), “*The Service Profit Chain*,” New York, NY: The Free Press.
- Homburg, C. and Stock, R. M. (2004), “The Link between Salespeople’s Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, pp.144-58.
- Homburg, C. and Stock, R. M. (2005), “Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can lead to Customer Satisfaction,” *Psychology & Marketing*, 22, pp.393-420.
- Hoppock, R. (1935) “*Job satisfaction*,” New York: Harper
- Hur Won-Moo, Moon Tae-Won, Jung Yeon Sung, (2015), “Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction,” *Journal of Services Marketing*, 29 (1), pp.71-80.
- Iaffaldano, M. T., and Muchinsky, P. M. (1985). “Job satisfaction and job performance: A meta-analysis,” *Psychological Bulletin*, 97, pp.251-273.
- Jeon Hoseong, Choi Beomjoon, (2012), “The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction,” *Journal of Services Marketing*, 26 (5), pp.332-341.
- 徐彬如 (2009), 「顧客成果の影響要因としての従業員満足とサービス風土—先行研究の整理と今後の研究課題」, 『経済論叢』, 第183巻第4号, 105-121ページ
- 徐彬如・若林靖永 (2011), 「小売業における従業員満足が顧客満足に及ぼす影響—食品スーパーマーケット・チェーンを対象にした実証分析—」『流通』 第28号, 1-15ページ。
- 徐彬如 (2012), 「サービス組織における従業員満足が顧客の知覚品質に及ぼす影響：階層線形モデル (HLM) を用いた実証分析」, 『商品開発・管理研究』, 第8巻第2号, 2-23ページ
- 徐彬如・候利娟 (2017), 「サービス・エンカウンターにおける従業員満足と顧客満足との関係性研究の展望」『経営学論集』 第28巻第2号, 63-74ページ。
- Judge, T. A., J. E. Bono, C. J. Thoresen, and G. K. Patton (2001), “The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review,” *Psychological Bulletin* 127, pp.376-407.
- Kamakura, W.A., Mittal, V., de Rosa, F. and Mazzon, J.A. (2002), “Assessing the service-profit chain,” *Marketing Science*, 21 (3), pp. 294-317.

- Keiningham, Timothy L, Lerzan Aksoy, Bruce Cool, Kenneth Peterson, Terry G. Vavra (2006), "A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales," *Managing Service Quality*, 16 (5), pp.442-59.
- Koys, Daniel J. (2001), "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit- Level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology*, 54 (1), pp.101-14.
- Lagace, R.R, Goolsby, J.R, and Gassenheimer, J.B. (1993), "Scaling and Measurement: A Quasi-Replicative Assessment Of A Revised Version Of INDSALES," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (1) : pp.65-72.
- Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Loveman, G.W., (1998), "Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking," *Journal of Service Research*, 1 (1), pp.18-31.
- Netemeyer Richard G. James G. Maxham III and Donald R. Lichtenstein (2010), "Store Manager Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and Satisfaction, Store Customer Satisfaction, and Store Customer Spending Growth," *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), pp.530-545.
- 西川一廉 (1984), 『職務満足の心理学的研究』, 勁草書房。
- 大里大助, 高橋潔 [2001], 「わが国における職務満足研究の現状—メタ分析による検討—」 『産業・組織心理学研究』 第15巻, 第1号, 55-64ページ。
- 小野譲司 (1995), 「サービス・エンカウンターにおける顧客満足と従業員満足の関係」, 『消費者行動研究』, 第3巻, 第1号, 11-22ページ。
- 小野公一 (1993) 『職務満足感と生活満足感』 白桃書房。
- Payne, Stephanie C. and Sheila S. Webber (2006), "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), pp.365-78.
- Petty, M. M., McGee, G. W., and Cavender, J. W. (1984), "A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance," *Academy of Management Review*, 9, pp.712-721.
- Pritchard, Michael and Silvestro, Rhian. (2005), "Applying the Service Profit Chain to Analyze Retail Performance: The Case of the Managerial Strait-Jacket?" *International Journal of Service Industry Management*, 16, pp.337-56.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. and Quinn, R.T. (1998), "The employee-customer-profit chain at Sears", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 83-97.
- Ryan, A.M., Schmit, M.J., Johnson, R., (1996), "Attitudes and effectiveness: examining relationship at an organizational level," *Personnel Psychology*, 49 (4), pp.853-82.
- Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991), "Breaking the cycle of failure in services," *Sloan Management Review*, 32 (3), pp. 17-28.
- Schlesinger, L.A., and Zomitsky, J. (1991), "Job Satisfaction, Service Capability, and

- Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications," *Human Resource Planning*, 14 (2), pp.141-149.
- Schmenner, Roger. W. (1986), "How can service business survive and prosper?," *Sloan Management Review*, Spring, 21-32.
- Silvestro, R. (2002), "Dispelling the modern myth: employee satisfaction and loyalty drive service profitability," *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (1), pp.30-49.
- Silvestro, R. and Cross, S. (2000), "Applying the service profit chain in a retail environment: challenging the 'satisfaction mirror'," *International Journal of Service Industries Management*, 11 (3), pp. 244-68.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L. (1969), *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., and Armenakis, A. A. (2005), "The effects of specific job satisfaction facets on customers perceptions of service quality: An employee-level analysis," *Journal of Business Research*, 58, pp.1330-39.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), pp.693-713.
- 田村正紀 (1990) 「サービス事業類型の基礎としての実行構造」『国民経済雑誌』 161 (2), 21-36.
- Tornow, W.W. and Wiley, J.W. (1991), "Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences", *Human Resource Planning*, 14 (2), pp.141-149.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., Owen, J. (2005), "Managerial choice and performance in service management—a comparison of private sector organizations with further education colleges," *Journal of Operations Management*, 23 (2), pp.179-95.
- Vroom, V. [1964], *Work and Motivation*, John Wiley & Sons: Chichester(坂下昭宣他訳[1982], 『仕事とモチベーション』 千倉書房)
- Wangenheim, Florian V., Heiner, Eanschitzky., and Maren, Wunderlich. (2007), "Does the Employee-Customer Satisfaction Link Hold for All Employee Groups?," *Journal of Business Research*, 60, pp.690-97.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010), "Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations," *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Wiley, J. (1991), "Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial cost", *Human Resource Planning*, 14 (2), pp.117-127.
- 山本昭二 (2000) 「サービス・オペレーションの構造を考慮した戦略分類—低コストオペレーションの可能性」『商学論究』 47 (5), 19-38.

- Yee, Rachel W. Y., Yeung, Andy C. L., and Cheng, T.C. Edwin. (2008), "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries," *Journal of Operations Management*, 26, pp. 651-68.
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., and Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12: 500-521.
- Yoon, Mahn H. and Jacob, Suh. (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees," *Journal of Business Research*, 56, pp.597-611.
- Zablah, A. R., Carlson, B. D., Donovan, D. T., Maxham, J. G., III, & Brown, T. J. (2016), "A Cross-Lagged Test of the Association Between Customer Satisfaction and Employee Job Satisfaction in a Relational Context," *Journal of Applied Psychology*, 101 (5), 743-755.

提出年月日：2020年10月1日

